



SL CONSULT GmbH  
SYSTEME • PROZESSE • PERSÖNLICHKEIT

## **Umgang mit Niederlagen .....und von der Angst zu Scheitern....**

In Politik, Wirtschaft und auch im Privatleben drängt sich häufig die Frage auf:

***„ Warum halten wir an ungunstigen Situationen und Handlungsmustern fest, obwohl es Anzeichen und Signale für das Scheitern gibt?“***

So werden einmal getroffene Entscheidungen im Management durchgezogen, obwohl in der Umsetzungsphase der Maßnahmen schon klar wird, dass es sich wirtschaftlich nicht lohnen wird oder die gewünschten Effekte nicht eintreten. Viele Projekte müssen beendet werden, weil schon so viel ins Laufen gebracht wurde, dass ein Stop oder Rückzug einer schweren Niederlage gleichkommt. Es wird versucht alles zu tun, um die Niederlage zu vermeiden und dadurch in eine noch größere zu geraten.

### **Wo liegen die Ursachen für diese Vorgehensweisen bzw. Verhaltensweisen?**

Bevor wir das gesellschaftliche Umfeld und Organisationskulturaspekt beleuchten, möchte ich Sie kurz zur Selbstreflexion auffordern.

Wie gehen Sie persönlich mit Fehlern um?

Neigen Sie dazu, sich zu rechtfertigen und Gründe zu finden, warum etwas nicht funktioniert? Oder sind Sie ständig beschäftigt und gönnen sich nicht die Zeit genauer hinzuschauen, um mögliche Fehlerquellen zukünftig auszuschließen.

Jeder von uns verfügt über bestimmte Verhaltensmechanismen, die tief in unserer Persönlichkeit verankert sind und die unseren persönlichen Umgang mit Niederlagen stark beeinflussen.

## **1. Ursachen im gesellschaftlichen Umfeld**

Eine weltweite Untersuchung zum Thema Unternehmensgründungen ergab im vergangenen Jahr, dass hierzulande mehr als die Hälfte (52,9%) der Befragten durch die „Angst zu Scheitern“ davon abgehalten werden, ein Unternehmen zu gründen. In den USA oder Japan sagen das nur gut 20 % von sich.

### **Die nationale Versagensangst hat ihre Gründe:**

Wer sich mutig einer Veränderung stellt und sich zutraut neue Wege zu gehen und damit auf die Nase fällt, kann sich der Häme vieler Wettbewerber, Kunden oder auch Kollegen sicher sein.

In akuten Krisensituationen droht dadurch die Angstfalle. So kommt es, dass rationales Denken aussetzt und dafür Verdrängungs-, Vertuschungs- oder Panikreaktionen erfolgen.

Dazu das Motto des legendären Existenzgründers Henry Ford, mit einem leicht zynischen Unterton:

***„ Scheitern ist die einzige Gelegenheit, es noch einmal zu versuchen – und zwar intelligenter!“***

In einer Zeit, in der Erfolg durch Leistung und Ökonomie geprägt ist, haben Irrtümer, Scheitern oder Niederlagen keinen Platz und werden mit Ignoranz oder Missachtung bestraft.

Es wundert nicht, dass dieses Thema besonders im wirtschaftlichen Kontext zu den letzten großen Tabus zählt, obwohl der Umgang mit Niederlagen ein fester Bestandteil des Lebens ist.

Niederlagen setzen voraus, dass ein Versuch gewagt wurde neue Ziele, Wünsche oder Träume zu verwirklichen. Darum sollte Scheitern als Quelle der Erkenntnis und als Chance für den Neuanfang betrachtet werden.

## **Ursachen in den Organisationskulturen**

Der Umgang mit Niederlagen in Organisationen wird betrachtet, wenn wir von Fehlerkultur reden. Bei genauerer Betrachtung sind zwei Ausprägungen zu beobachten:

### **- Angst- statt Fehlerkultur**

Vor lauter Angst, etwas falsch zu machen, wird gar nichts mehr gemacht. Entscheidungsprozesse dauern extrem lange und müssen abgeseget werden, Verantwortlichkeiten werden nicht mehr sichtbar, Mitarbeiter haben ein starkes Bedürfnis sich abzusichern. Die Organisation ist teilweise gelähmt.

### **- Mangelndes Fehlerbewusstsein**

Wer aufgrund von Oberflächlichkeit oder Selbstüberschätzung Fehler überhaupt nicht mehr wahrnimmt, aufgrund eines kurzen Zeithorizontes Fehler, die sich erst später auswirken, gar nicht erkennt, wird kaum in der Lage sein, das Tun wertorientiert zu hinterfragen und Handlungen im Nachgang reflektieren. Damit ist die Entwicklung einer guten Fehlerkultur kaum möglich.

## ***Umgang mit Fehlern***

Wenn wir über Fehler reden, gilt es zwei Arten zu differenzieren:

**Fehler die eigentlich nicht passieren dürfen**, weil sie katastrophale Auswirkungen haben, z.B. im Krankenhaus bei einer Operation oder im Bahn- und Flugverkehr. Diese Fehler haben existenzgefährdende Auswirkungen auf Organisationen. Permanentes Risiko- und Qualitätsmanagement sowie eine hoch entwickelte Fehlerkultur zeichnet diese Organisationen aus.

- Höchste Achtsamkeit und Wachheit
- Ein konstruktiver Umgang mit noch so kleinen Fehlern
- Widerstand gegen grob vereinfachte Interpretationen
- Feines Gespür für betriebliche Abläufe
- Hochachtung und Respekt vor fachlichem Wissen und Können
- Konzentration auf Fehler statt Erfolge

**Fehler, die sich auf die Leistungsqualität einer Organisation auswirken.**

Hier handelt es sich um Fehler....

- in den zugrunde gelegten Denkmodellen, die zu Entscheidungen führen,
- im Umgang miteinander, durch zu starke Abgrenzung einzelner Organisationsbereiche voneinander bzw. zu geringer Vernetzung der Entscheidungsträger,
- in Fähigkeiten, die nicht weiterentwickelt wurden.

Wie geht es Führungskräften, die eigene Fehler erkennen? Wie werden Irrtümer oder Misserfolge verarbeitet? Zunächst ist zu unterscheiden, in welcher Kultur ich mich bewege und was in der jeweiligen Kultur als Fehler angesehen wird. Psychologisch betrachtet sind Reaktionen von Verleugnen, Nicht-wahr-haben-wollen, nach Schuldigen suchen bis Verteufeln wahrzunehmen. Diese Reaktionen führen nicht zu einem neuen Umgang mit Fehlern und ermöglichen nicht, aus Fehlern zu lernen.

**Was wäre eine Fehlerkultur, die es ermöglicht aus den Niederlagen zu lernen?**

Je nach Konsequenzen aus einem Fehler, entstehen Gefühle wie Hilflosigkeit, Betroffenheit, Wut oder Angst. Werden diese Gefühle bewusst wahrgenommen, ist eine Analyse oder Diagnose dessen, was geschehen ist, möglich.

Der Anspruch an erfolgreiche Unternehmen ist es, sich möglichst schnell neuen Anforderungen aus ihrem relevanten System und Umfeld anzupassen. Dies erfordert ein ständiges in Frage stellen alter Vorgehensweisen. Werden Veränderungen initiiert, besteht auch immer die Gefahr, dass diese nicht zum Erfolg führen, Deshalb sollten die Konsequenzen aus Entscheidungen bedacht und für diese Verantwortung übernommen werden.

## Voraussetzungen für eine gute Fehlerkultur

Eine Fehlerkultur in Unternehmen setzt voraus, dass Lust und Neugierde vorhanden ist, Neues auszuprobieren oder alte Arbeitsweisen in Frage zu stellen. Genau wie ich Neugierde fördern kann, kann die Anfälligkeit für die Angst vor Fehlern oder davor, Fehler zu machen, durch Erfahrungswerte in der Organisation verstärkt werden.

- Nur wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Leistungen und ihre Arbeit Anerkennung und Wertschätzung erfahren, d.h. sie sich angenommen fühlen, entwickelt sich ein Selbstverständnis, dass es ermöglicht, zu seinen Fehlern zu stehen. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, werden Menschen immer wieder zu Unsicherheit und Selbstzweifeln neigen oder sich schnell anderen anpassen wollen und damit zu keiner Fehlerkultur fähig sein.
- Klare Rollen- und Funktionsbereiche in Organisationen und damit klare Verantwortlichkeiten sind wichtig, um die eigenen Ergebnisse der Arbeit zu reflektieren. Konflikte mit Kollegen und Abgrenzungen von Autoritäten müssen er- und durchlebt werden, um die Erfahrung mit sich und dem eigenen Handeln und dem daraus resultierenden Feedback zu machen.
- Im Kontext von Organisationen erhält der Mensch Rückmeldungen über sein Handeln. Er erkennt anhand der Rückmeldungen, wie weit er gehen kann und was wie in seinem Umfeld ankommt. Wer nicht an seine Grenzen stößt, kann sich leicht über- oder unterschätzen. Um mit Fehlern oder Niederlagen gut umgehen zu können, ist es wichtig, sich selbst und sein Umfeld realistisch einzuschätzen, Fehler überhaupt als Fehler zu erkennen und sich auch einzugestehen, ohne Beschönigung oder Übertreibung.
- Eine weitere Voraussetzung eine konstruktive Fehlerkultur zu entwickeln, ist die Kritikfähigkeit. Denn es geht nicht nur darum, eigene Fehler zu erkennen, sondern auch die anderer anzusprechen. Dies erfordert Standhaftigkeit, Selbstsicherheit, Einfühlungsvermögen und Mut.

Mit Ingeborg Bachmann möchte ich sagen..

**„... wo nichts mehr zu verbessern, nichts mehr zu sehen, zu denken, nichts mehr zu korrigieren ist, nichts mehr zu erfinden und zu entwerfen, ist die Welt tot.“**

Klaudia Söllner